CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 096 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 3 mai 2018

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 3 mai 2018

● (1530)

[*Traduction*]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Bon après-midi, collègues. Je vous souhaite la bienvenue.

C'est la 96e réunion du Comité permanent des comptes publics. Nous sommes le jeudi 3 mai 2018. Nous étudions aujourd'hui le rapport d'examen spécial sur la Commission de la capitale nationale, qui fait partie des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada.

Nous accueillons à cette occasion le vérificateur général du Canada, M. Michael Ferguson, et, du Bureau du vérificateur général, Margaret Haire, directrice principale. Nous avons aussi, de la Commission de la capitale nationale, M. Marc Seaman, président du conseil d'administration, et M. Mark Kristmanson, premier dirigeant.

Pour commencer, j'invite le vérificateur général à présenter un exposé préliminaire. Nous pourrons ensuite lui poser des questions.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de présenter les résultats de notre examen spécial de la Commission de la capitale nationale. Je suis accompagné de la directrice principale responsable de l'audit, Mme Margaret Haire.

Comme vous le savez, l'examen spécial d'une société d'État est un type d'audit de performance. Il vise à déterminer si les moyens et les méthodes d'une société d'État lui donnent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

[*Français*]

La Commission de la capitale nationale, ou CCN, possède et gère plus de 10 % des terrains de la région de la capitale nationale, dont le parc de la Gatineau, la Ceinture de verdure, des parcs urbains et beaucoup de propriétés louées. La société d'État gère aussi six résidences officielles.

Lors de notre examen, nous avons constaté un défaut grave quant à l'entretien des actifs de la Commission et des faiblesses dans ses méthodes de gestion des risques.

Nous avons aussi constaté que la Commission avait des moyens et des méthodes efficaces dans les domaines de la gouvernance, de la planification stratégique, de la mesure du rendement, de la communication des résultats et des autres activités de la région de la capitale nationale.

[*Traduction*]

Concernant l'entretien des actifs, les données de la Société sur l'état de ses actifs indiquaient que plus du quart d'entre eux étaient dans un état passable, mauvais ou critique. La Société a déterminé qu'elle n'avait pas assez de ressources pour mener les travaux nécessaires afin de restaurer et d'entretenir ses actifs. Elle a donc dû différer l'entretien de certains actifs.

Nous avons conclu qu'il s'agissait d'un défaut grave parce que si les actifs de la Société continuent de se détériorer, elle pourrait être incapable de s'acquitter de son mandat, et les actifs pourraient poser des problèmes pour la santé et la sécurité.

Les faiblesses que nous avons cernées dans la gestion des risques touchaient deux aspects. D'abord, dans sa méthode générale de gestion des risques, la Société n'a pas évalué de façon uniforme ses risques stratégiques et opérationnels et n'a pas fait un inventaire de tous les risques ou fixé des seuils de tolérance aux risques. Il était donc difficile pour la direction et le conseil d'administration de disposer d'une information exhaustive sur les risques leur permettant de prendre leurs décisions.

[*Français*]

Ensuite, le conseil d'administration et la direction n'ont pas décrit clairement dans le plan d'entreprise de la Commission, qui est présenté à la ministre de tutelle, le risque lié à l'insuffisance des ressources pour restaurer, entretenir et préserver les actifs de la Commission. Comme vous le savez, le plan d'entreprise annuel est un moyen déterminant pour informer le gouvernement des problèmes de la Commission.

La Commission a accepté toutes nos recommandations et établi un plan d'action en réponse à nos préoccupations. Toutefois, comme nous avons fini les travaux d'audit en mars 2017, je ne peux pas commenter les mesures prises par la Commission depuis.

Je termine ici ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité. Merci.

● (1535)

[*Traduction*]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

La parole est maintenant à M. Seaman.

M. Marc Seaman (président du conseil d'administration, Commission de la capitale nationale): Merci, monsieur Ferguson.

[*Français*]

Merci, monsieur le président.

Je remercie aussi les membres du Comité de nous avoir donné l'occasion d'être ici ce matin.

[*Traduction*]

Bon après-midi, monsieur le président et membres du Comité.

Je m'appelle Marc Seaman. Je suis président du conseil d'administration de la Commission de la capitale nationale. Comme on l'a mentionné, je suis accompagné aujourd'hui de M. Mark Kristmanson, premier dirigeant de la Commission.

[*Français*]

J'aborderai brièvement la question du mandat de la CCN et des mesures correspondantes mises en oeuvre en 2018. Par la suite, M. Kristmanson traitera des opérations liées au fonctionnement de la Commission, et plus précisément de l'examen spécial mené par le vérificateur général.

[*Traduction*]

La CCN moderne est déterminée à bâtir une capitale dynamique et durable du XXI[e] siècle, qui reflète ce que les Canadiens et le Canada ont de mieux. Cet engagement est inscrit dans la Loi sur la capitale nationale, qui attribue à la CCN quatre principaux rôles: planification, aménagement, conservation et amélioration. Ces rôles visent à doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale.

Bref, la CCN a pour mission de veiller à ce que le Canada ait une capitale digne d'un pays membre du G7, une capitale qui soit une source de fierté et d'inspiration pour tous les Canadiens.

[*Français*]

Il y a déjà 11 mois, le gouvernement du Canada et l'honorable Mélanie Joly, ministre du Patrimoine canadien, m'ont confié le poste de président du conseil d'administration de la CCN. C'est un grand honneur pour moi d'avoir un rôle à jouer dans l'aménagement de la capitale nationale au profit des générations futures.

Permettez-moi de prendre un moment pour dire que depuis que j'occupe le poste de président du conseil, j'ai été sans cesse étonné de l'éventail des biens et des actifs qui relèvent de l'intendance de la CCN et de la portée des responsabilités qui lui incombent.

[*Traduction*]

J'ai grandi dans la région de la capitale nationale. J'ai eu la chance de vivre et de travailler ici pendant la plus grande partie de ma vie. Il y a peu de temps encore, je ne me rendais pas vraiment compte de la portée des responsabilités de la CCN. Ces responsabilités s'étendent à une zone de 535 kilomètres carrés, représentant plus de 10 % de l'ensemble de la région de la capitale, ainsi qu'à 300 kilomètres de sentiers polyvalents, 200 kilomètres de promenades panoramiques, 145 ponts, dont deux ponts interprovinciaux, le parc de la Gatineau, la ceinture de verdure et 1 700 propriétés comprenant un millier de bâtiments et six résidences officielles.

J'ai été encore plus surpris d'apprendre que tout cela était appuyé par un crédit annuel pour dépenses en capital de 22,4 millions de dollars et par un effectif permanent de 400 employés. Je n'ai pas été surpris lorsque le Bureau du vérificateur général s'est inquiété de la question de l'entretien différé. Au cours de mes entretiens avec les vérificateurs, j'avais moi-même parlé de l'inquiétude que j'éprouvais à cet égard. Je félicite donc le vérificateur général d'avoir mis ce problème en évidence.

D'après le rapport d'examen spécial, « la Société a évalué l'état de 27 % de ses actifs comme étant passable, mauvais ou critique et a relevé un manque à gagner dans les ressources requises pour restaurer ces actifs ». L'analyse effectuée par la CCN montre qu'elle pourrait ne pas être en mesure d'entretenir tous ses actifs et de les maintenir dans un état acceptable à l'avenir. Cela correspond bien aux conclusions de l'examen du mandat de 2006, d'après lequel « le fait de continuer à tenter de tout faire, même en l'absence de financement, a représenté un effort héroïque, qui frise aujourd'hui l'irresponsabilité ».

Ce rapport date de 11 ans. Depuis, la CCN a fait sa part dans le cadre des mesures pangouvernementales prises pour réduire les dépenses. Par conséquent, l'annonce faite dans le budget fédéral 2018 d'un investissement de 55 millions de dollars sur deux ans est non seulement opportune, mais nécessaire. Cet investissement répondra d'une manière concrète aux préoccupations exprimées dans le rapport de l'examen spécial du vérificateur général.

Notre conseil d'administration est déterminé à travailler d'une manière efficace avec le personnel de la CCN moderne, avec ses nombreux partenaires et intervenants ainsi qu'avec l'ensemble des Canadiens, d'un océan à l'autre, pour créer la capitale promise dans le mandat de la CCN que j'ai mentionné il y a quelques instants.

[*Français*]

Le conseil d'administration de la CCN moderne est composé de femmes et d'hommes issus de divers milieux professionnels de partout au Canada. Au cours des dernières années, une modification des règles de gouvernance a permis aux maires d'Ottawa et de Gatineau de devenir participants d'office, non votants, au conseil.

Cette mesure, accompagnée de contributions ponctuelles d'autres maires de la région, a permis d'apporter une nouvelle dimension à nos travaux.

● (1540)

[*Traduction*]

Notre conseil d'administration appuie les recommandations du vérificateur général et a approuvé le plan d'action de la direction qui insiste sur la gestion des risques.

J'ai été particulièrement impressionné par le cadre d'évaluation de la gestion des risques que le personnel présente à l'occasion de chaque décision que le conseil d'administration est appelé à prendre.

Le conseil note en outre que, dans la quasi-totalité des autres catégories, le vérificateur général a constaté que la CCN est une organisation bien gérée dont les opérations sont vraiment utiles à l'ensemble des Canadiens.

[*Français*]

Je vous remercie encore de nous accueillir ici aujourd'hui pour discuter de l'examen spécial de la CCN mené par le vérificateur général, qui a remis son rapport en 2017. Votre travail contribuera à concrétiser le souhait du Parlement de doter le pays d'une capitale digne de son importance nationale.

[*Traduction*]

Monsieur le président, avec votre permission, je voudrais céder la parole à notre premier dirigeant, M. Kristmanson, qui parlera du rapport en donnant de plus amples détails.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Seaman. Nous entendrons avec plaisir M. Kristmanson.

[*Français*]

M. Mark Kristmanson (premier dirigeant, Commission de la capitale nationale): Merci beaucoup, monsieur le président.

[*Traduction*]

Membres du Comité, bonjour.

Je vous remercie, monsieur Seaman, de votre exposé. Je remercie également le vérificateur général.

Je remercie le Comité de m'avoir donné l'occasion de parler de l'examen spécial de la Commission de la capitale nationale réalisé par le Bureau du vérificateur général.

[*Français*]

Je tiens à souligner le rôle joué par le vérificateur général, M. Ferguson, ainsi que par Mme Margaret Haire, Mme Sophie Boudreau et M. Étienne Matte, avec qui nous avons travaillé étroitement pendant quelques années à la préparation de ce rapport.

[*Traduction*]

Pour commencer, je voudrais présenter les cinq priorités de base que le conseil d'administration de la CCN a définies pour la période de planification courante.

La première priorité est directement liée au rapport du vérificateur général. Elle porte sur l'état des infrastructures et des actifs de la CCN, y compris les résidences officielles du Canada. Je reviendrai sur ce point dans quelques instants.

Notre deuxième objectif est de favoriser le réaménagement des plaines LeBreton.

[*Français*]

Notre troisième priorité consiste à offrir un accès public et de nouvelles liaisons pour que les Canadiens puissent découvrir les berges et les cours d'eau.

Quatrièmement, nous cherchons à moderniser le cadre de planification de la CCN.

[*Traduction*]

Enfin, notre cinquième priorité est de constituer un partenaire à valeur ajoutée dans la région grâce à la création d'éléments de patrimoine dont tous les Canadiens puissent être fiers.

La réalisation de toutes ces priorités est un engagement concret envers l'excellence de la part de notre société d'État fédérale.

En ce qui concerne la première priorité, concernant l'état des infrastructures et des actifs de la CCN, la Commission accepte les conclusions de l'examen spécial du vérificateur général. Elle a entrepris de renforcer son régime de gestion de l'actif sur une base permanente.

Il y a environ trois ans, j'ai concentré nos efforts sur le catalogage et la compréhension de la nature et de la portée de l'entretien différé dans l'ensemble du portefeuille aussi important que diversifié que M. Seaman a décrit dans ses observations. En 2016 et 2017, la Commission a déployé d'importants efforts pour recueillir des renseignements sur tous les aspects des processus de cycle de vie, des activités d'inspection, des investissements en capital, des rapports sur l'état des bâtiments, etc. afin de les inclure dans le cadre intégré.

Je suis très heureux de noter que la CCN a terminé cet examen avant l'échéance du 31 mars 2018 fixée dans notre plan d'action. Nous avons maintenant un plan décennal de recapitalisation visant à restaurer et à maintenir ces infrastructures dans un état acceptable. Grâce aux 55 millions de dollars supplémentaires accordés par le gouvernement dans le budget 2018, nous pouvons maintenant commencer à mettre en oeuvre ce plan et à répondre aux besoins hautement prioritaires. Nous estimons qu'il s'agit là d'un investissement judicieux. Il est adapté à notre capacité interne de réalisation de projets d'immobilisation tout en nous permettant d'affronter les risques les plus immédiats que présentent nos actifs.

Pour l'avenir, nous travaillons avec le gouvernement en vue de l'attribution d'autres tranches de financement pour aborder les phases suivantes de réparations et pouvoir dire, en définitive, que l'ensemble du portefeuille est en bon état.

Le deuxième sujet de préoccupation mentionné dans le rapport du vérificateur général concerne le cadre de gestion du risque de la CCN. Encore une fois, la Commission accepte les conclusions et les recommandations du rapport.

Comme l'a recommandé le vérificateur général, la haute direction de la CCN a approuvé un cadre d'ensemble de gestions des risques d'entreprise, qui établit des seuils de tolérance, permet d'évaluer les risques stratégiques et opérationnels dans le cadre d'un processus uniforme et intégré et présente des renseignements exhaustifs sur les risques à considérer lors de la prise de décisions, avec production de rapports réguliers à l'intention du conseil d'administration.

[*Français*]

Ce cadre de travail repose sur une évaluation approfondie du risque stratégique menée au cours de l'exercice financier de 2016-2017. La CCN, dans la foulée de cette stratégie de gestion du risque, a dressé un inventaire des risques opérationnels et des risques de fonctionnement, qui est régulièrement mis à jour.

Les risques sont maintenant pris en compte dans notre processus de production de rapports trimestriels et, bien sûr, dans le processus de prise de décision du conseil d'administration.

● (1545)

[*Traduction*]

Nous avons également prévu une formation du personnel destinée à assurer une mise en oeuvre réussie du nouveau cadre dans toute l'organisation. Nous croyons que, dans ses prochains examens de la CCN, le vérificateur général constatera qu'il y a de la cohérence et de la discipline dans ce domaine.

Pour terminer, je voudrais attirer votre attention sur d'autres conclusions du rapport que le Comité trouvera encourageantes, à mon avis. Par exemple, la mise en oeuvre des nouveaux systèmes de gestion qui devaient remplacer ceux des années 1990 a été réalisée conformément au budget et au calendrier prévus. Grâce à un processus intensif de formation du personnel, ces systèmes sont maintenant pleinement intégrés dans nos opérations.

Je voudrais également mentionner que, dans le portefeuille de propriétés locatives de la CCN, surtout dans les secteurs résidentiel et agricole, la Commission a réussi à faire baisser son taux de vacance, le faisant passer de 13 % en 2012 à 3 % en 2018.

Nous avons été témoins d'une nette augmentation de la reconnaissance et de l'appréciation de notre processus de consultation publique, que nous avions transformé ces dernières années.

Je pourrais mentionner d'autres résultats positifs cités dans le rapport, mais nous nous félicitons des deux recommandations formulées. Je serais heureux d'en parler et d'aborder toute autre question que le Comité voudra bien nous poser.

Je voudrais enfin exprimer mes remerciements tant au service de vérification interne de la CCN qu'au vérificateur général et à son équipe. Les examens trimestriels, annuels et décennaux nous permettent d'approfondir notre conception de la façon dont la CCN peut relever son niveau de rendement à titre de société d'État fédérale.

Par conséquent, monsieur le président, je me félicite de ce rapport.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Kristmanson.

Nous allons maintenant passer à notre premier tour de questions. Monsieur Arya, vous disposez de sept minutes.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, beaucoup de gens seraient surpris par l'étendue des opérations dont la CCN assure la gestion. De nombreux habitants d'Ottawa ne savent pas que la Commission s'occupe de 17 000 propriétés et a un effectif de 400 employés. Pour ma part, je sais que la CCN a toujours souffert d'un manque de ressources. Les députés fédéraux de la région de la capitale nationale ont à plusieurs reprises présenté au gouvernement des mémoires concernant les besoins de la CCN. Nous sommes vraiment heureux que le gouvernement nous ait entendus en lui accordant 55 millions de dollars dont je dirais qu'elle avait grandement besoin. Le personnel et la direction de la CCN ont toujours eu de bons rapports avec les députés fédéraux de la région de la capitale nationale, qui ont souvent eu recours à eux.

Je voudrais cependant mentionner certains points dont la CCN devrait s'occuper, à mon avis.

Tout d'abord, la CCN gère des propriétés de tout premier ordre et d'excellents actifs tels que le parc de la Gatineau et la ceinture de verdure de la zone suburbaine dans laquelle la ville est en train de s'étendre. À mon avis, il arrive parfois que les règles et lignes directrices parfaitement uniformes de la CCN occasionnent des difficultés à beaucoup d'entre nous, par exemple dans la circonscription de Nepean. C'est un problème constant qui revient chaque fois que nous avons affaire à la CCN.

Mark, vous vous souviendrez peut-être que nous avions abordé cette question peu après notre élection. J'aimerais savoir si on a fait quelque chose pour distinguer les différents types de propriétés et les lignes directrices correspondantes.

M. Mark Kristmanson: Le Comité sera intéressé d'apprendre, je crois, qu'il est vraiment unique au monde — du moins à notre connaissance — d'avoir une ceinture de verdure fédérale entourant la capitale ou, dans notre cas, la bordure sud de notre capitale. Ailleurs, les ceintures de verdure appartiennent à des intérêts privés et sont maintenues aux termes de différents règlements et régimes de zonage. La nôtre a une fonction unique en son genre.

L'un des rôles de la ceinture de verdure est de conserver des terres devant servir à des activités fédérales à très long terme. Contrairement aux municipalités, qui ont en général un horizon de planification de 20 ans, nous avons adopté un horizon de planification de 50 ans et même plus dans certains cas. Le plan directeur de la ceinture de verdure que vous avez mentionné doit jouer ce rôle d'intendance à long terme…

M. Chandra Arya: Je m'excuse, Mark, mais mon temps de parole est limité.

Ma question porte sur les cas où… Je vais prendre l'exemple précis de la paroisse de Saint Monica. Je suis en contact avec votre bureau à ce sujet depuis des années en vue d'obtenir soit une propriété différente de la CCN soit une sorte d'échange de terrains. Ces affaires traînent pendant des années. Votre division des biens immobiliers s'en occupe, je crois, probablement parce que la haute direction est trop prise par des projets de prestige tel que les plaines LeBreton, la gestion et l'entretien des actifs, etc. Le règlement des problèmes concernant les propriétés louées prend vraiment beaucoup de temps.

● (1550)

M. Mark Kristmanson: Je connais ce cas. Nous en avons discuté, et nous voulons le régler en priorité. Nous avons offert certaines solutions à ce groupe particulier, mais je ne suis pas sûr que nous ayons trouvé la bonne option touchant un échange de terrains ou autre.

Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, j'aimerais terminer ce que j'avais commencé à dire. Nous avons un débat interne entre responsables, promoteurs et bonificateurs sur la mesure dans laquelle nous pouvons nous montrer souples au sujet des différentes utilisations de ces terres. C'est un défi interne constant. Je voudrais que le Comité sache que chaque dossier fait l'objet d'un débat très actif au sein de la CCN et que, dans le dialogue entre planificateurs, promoteurs et gestionnaires des terres, nous essayons de trouver des solutions créatives pour permettre de nouvelles utilisations.

Je retiens votre observation. Nous pourrons en reparler plus tard entre nous pour faire le point.

M. Chandra Arya: Envisagez-vous de modifier les lignes directrices, d'avoir des règles différentes pour les propriétés du centre-ville et celles des zones suburbaines, par exemple?

M. Mark Kristmanson: Le plan de la capitale nationale constitue le document primordial, au-dessous duquel se situent les plans sectoriels. Le plan du secteur central comprend les parcours d'honneur de la capitale et présente des caractéristiques correspondant à ce rôle, par opposition au plan directeur de la ceinture de verdure, qui porte sur les terres agricoles environnantes. Nous avons aussi un plan directeur des terres urbaines, comprenant des terrains qui pourront, à un moment donné, être aliénés ou rationalisés sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor.

Nous avons une série de plans directeurs qui présentent entre eux de nettes différences de principe et de vision.

M. Chandra Arya: Monsieur Seaman, compte tenu de votre expérience du secteur privé et de votre rôle actuel de président du conseil d'administration de la CCN, pouvez-vous nous parler brièvement des changements que vous souhaitez apporter à votre organisation?

M. Marc Seaman: Premièrement, comme je l'ai dit d'entrée de jeu et comme vous l'avez mentionné, la CCN est une organisation d'une grande étendue qui est dotée d'un vaste portefeuille. En fait, j'ai été très impressionné par l'organisation et par la transformation en cours.

Nous parlons de la CCN moderne car, comme vous l'avez dit, nous voulons nous assurer, à mesure que nous passons par les différentes étapes de l'excellence organisationnelle, que nous cherchons des moyens d'intensifier la collaboration avec les intervenants et les municipalités. Cette collaboration est déjà importante. À l'heure actuelle, les deux maires font partie du conseil d'administration, ce qui augmente le niveau de transparence, d'ouverture et d'engagement, grâce à de nombreuses consultations publiques et à des mesures destinées à inspirer les gens et à susciter leur fierté, non seulement dans la région de la capitale nationale, des deux côtés de l'Outaouais, mais dans tout le pays.

Enfin, il s'agit d'atteindre certains de ces résultats que vous avez mentionnés de façon à ne jamais perdre de vue l'objectif poursuivi. Par conséquent, le processus d'intenses consultations revêt une grande importance, mais ce n'est qu'un moyen d'atteindre le but, pourvu que celui-ci soit bien défini et ne passe jamais au second plan. Ce sont certaines des pratiques que nous mettons en oeuvre.

M. Chandra Arya: Mark, vous avez dit que vous donnez une bonne formation au personnel. Vous avez 400 employés. Dans quelle mesure votre effectif est-il représentatif des femmes, des Autochtones, des minorités visibles et des personnes handicapées?

Le président: Merci, monsieur Arya.

M. Mark Kristmanson: Je dirai très brièvement que nous avons remporté l'année dernière le prix de l'équité en emploi pour ce qui est de l'égalité entre hommes et femmes. Nous dépassons la norme en ce qui concerne les Autochtones, les femmes et les personnes handicapées. Nous avons encore du travail à faire au chapitre des minorités visibles, notre pourcentage étant inférieur à celui de la région. Nous avons un plan d'action à cet égard qui nous permettra, je l'espère, de réaliser des progrès. En fait, il y a déjà une certaine amélioration.

M. Chandra Arya: Je vous remercie.

Le président: Merci, monsieur Kristmanson et monsieur Arya.

Nous allons maintenant passer à M. Deltell.

[*Français*]

Monsieur Deltell, vous avez la parole pour sept minutes.

M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Ferguson, madame et messieurs, soyez les bienvenus.

Monsieur Ferguson, tout d'abord, je reviens sur ce que vous avez dit plus tôt au sujet de l'entretien des actifs de la Commission, soit que des données émanant de celle-ci sur l'état de ses actifs indiquaient que plus du quart d'entre eux étaient dans un état passable, mauvais ou critique.

Je présume que l'édifice situé au 24, promenade Sussex, fait partie de ces 25 %. Est-ce le cas?

M. Michael Ferguson: La Commission pourra peut-être donner une explication plus détaillée.

Je peux cependant dire qu'il y a différents aspects à examiner en ce qui concerne l'édifice du 24, promenade Sussex, et il faut évaluer chacun d'eux. Effectivement, l'édifice situé au 24, promenade Sussex, fait partie de ces 25 %.

● (1555)

M. Gérard Deltell: Vous n'avez donc pas porté une attention plus particulière au 24, promenade Sussex, comparativement aux autres bâtiments ou propriétés de la Commission. Est-ce exact?

M. Michael Ferguson: L'audit portait sur toutes les pratiques de l'organisation. Bien sûr, l'édifice situé au 24, promenade Sussex, est un actif très important, mais ce n'est que l'un des actifs du portefeuille.

[*Traduction*]

M. Gérard Deltell: Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

Monsieur Seaman et monsieur Kristmanson, je voudrais en premier vous remercier de votre présence au Comité.

Monsieur Seaman, merci d'avoir assumé vos nouvelles fonctions à la Commission après une carrière réussie dans le secteur privé, et notamment chez les Sénateurs d'Ottawa. Nous espérons évidemment qu'ils iront plus loin dans les prochaines années.

Monsieur Seaman et monsieur Kristmanson, dans quel état se trouve le 24, promenade Sussex?

M. Mark Kristmanson: Je vais répondre à cette question.

Nous avons procédé à une analyse approfondie du portefeuille des résidences officielles du Canada, qui sont en général dans un état acceptable. Toutefois, l'état du 24, promenade Sussex, est plutôt mauvais. Nous menons des études et travaillons de concert avec le gouvernement pour remédier au problème, mais nous le faisons en considérant globalement tout le portefeuille.

Les gens qui travaillent au 24, promenade Sussex, ne courent aucun risque. L'environnement de travail est sûr. Toutefois, tout l'actif est en mauvais état.

M. Gérard Deltell: D'accord. Les choses ne vont pas bien. Nous parlons des conditions de vie dans une maison…

M. Mark Kristmanson: Exact.

M. Gérard Deltell: … surtout si elle est occupée par une jeune famille. Nous savons qu'il y a là aujourd'hui une jeune famille et que, d'ici 24 mois, une famille encore plus jeune y résidera.

[*Français*]

C'est juste un clin d'oeil, les amis.

[*Traduction*]

Ma question est très sérieuse.

Est-ce là la meilleure façon d'y parvenir? Ne vaudrait-il pas mieux s'atteler à la tâche de construire une maison toute neuve?

M. Mark Kristmanson: Nous travaillons avec le gouvernement sur ce projet. Les discussions se poursuivent.

Je peux vous dire que les réactions que je reçois du public sont uniformément positives en faveur de la restauration de la résidence.

Nous concentrerons les efforts sur des domaines tels que la sécurité et l'habitabilité de la maison. Elle ne comporte pas des appartements privés et publics distincts, comme en a ordinairement la résidence du dirigeant d'un pays du G7. De plus, elle n'est pas globalement accessible, et son rendement environnemental est plutôt faible. En même temps, c'est une propriété patrimoniale. Nous étudions tous ces aspects, ainsi que les moyens de permettre au public de connaître cet édifice. Tout cela est inclus dans nos discussions avec le gouvernement.

M. Gérard Deltell: Quand finirez-vous toutes ces études?

M. Mark Kristmanson: Nous avons déjà beaucoup travaillé là-dessus.

M. Gérard Deltell: Ce n'est pas ce que je vous ai demandé. Quand finirez-vous ces études?

M. Mark Kristmanson: Les études détaillées se poursuivent en vue de la restauration de la résidence parce qu'il y a encore beaucoup à faire. La propriété fait effectivement l'objet d'importantes études.

Je ne peux pas vous donner une date exacte. Nous n'en avons pas.

[*Français*]

M. Gérard Deltell: D'accord.

En fait, il y a deux options: soit on garde la résidence et on l'améliore — ou on la restaure —, soit on la démolit et on construit quelque chose de flambant neuf.

Au cours de vos travaux d'étude, considérez-vous chacune de ces deux options?

M. Mark Kristmanson: Je ne peux pas commenter les options de manière spécifique. Toutefois, je peux dire qu'il y a cinq bâtiments sur le site. C'est un terrain de quatre arpents, près duquel se trouvent une falaise et une autoroute. C'est un défi de rendre une maison sécuritaire, utile et accessible sur ce site, mais c'est possible. Toutefois, il y a plusieurs façons de considérer le projet, et nous continuons de travailler avec le gouvernement pour évaluer les options.

M. Gérard Deltell: Au cours de vos travaux, associez-vous un coût à chaque option?

M. Mark Kristmanson: Dans le cadre de certaines de nos études, nous avons examiné l'aspect lié aux coûts.

Toutefois, comme je l'ai dit, le problème concerne davantage le design. Il est trop tôt pour déterminer le coût exact du projet.

● (1600)

M. Gérard Deltell: Monsieur Kristmanson et monsieur Seaman, je suis quand même surpris, car cela n'est pas nouveau.

Cela fait plus de deux ans et demi que l'actuel gouvernement est en place. Cela n'a rien à voir avec le gouvernement, mais cela fait deux ans et demi que le premier ministre ne vit pas dans cette résidence. Cela fait deux ans et demi que la résidence est prête à subir toutes les analyses possibles et impossibles.

Après deux ans et demi de liberté d'action, vous n'êtes toujours pas en mesure de me dire à quel moment les analyses vont être terminées? Je trouve cela surprenant.

[*Traduction*]

M. Mark Kristmanson: La CCN est une société d'État fédérale indépendante ayant la responsabilité des résidences officielles du Canada. À titre de responsables de cette propriété, nous continuons à faire notre travail. Bien entendu, l'orientation stratégique à long terme en ce qui concerne cette résidence officielle est une affaire d'État. Nous y travaillons de concert avec le gouvernement. Nous tiendrons compte de son avis et de ses conseils. Une fois que nous aurons mis en train la restauration de la résidence ou la phase suivante du projet, nous serons en mesure d'en parler en détail, d'en assumer la responsabilité et de faire avancer les travaux.

Pour le moment, tout est encore à l'étude.

M. Gérard Deltell: Après deux ans et demi d'étude, vous ne savez pas exactement ce qu'il convient de faire ni à quel moment votre étude sera terminée?

M. Mark Kristmanson: Je n'ai vraiment rien d'autre à ajouter sauf pour dire que l'équipe de la CCN qui s'occupe de cette affaire est hautement professionnelle et que sa compréhension du projet est vraiment approfondie. Lorsque nous aborderons la phase opérationnelle, nous créerons une résidence digne de notre premier ou de notre première ministre et de sa famille.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Deltell. Vous pourrez reprendre cette discussion plus tard.

La parole est maintenant à M. MacGregor.

Je vous souhaite la bienvenue au Comité.

M. Alistair MacGregor (Cowichan—Malahat—Langford, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Kristmanson et monsieur Seaman, c'est à vous que j'adresserai mes premières questions.

Je voudrais citer l'extrait suivant du paragraphe 18 du rapport du vérificateur général:

> Toutefois, dans les plans d'entreprise quinquennaux annuels de [la Société], le Conseil d'administration et la direction n'ont pas clairement présenté ce risque important, la stratégie pour l'atténuer, ni l'incidence financière de cette dernière. Le plan d'entreprise est un outil clé dont se sert la Société pour informer le gouvernement chaque année de ses activités, de ses enjeux stratégiques et des principaux risques qui pèsent sur elle.

Étant donné que vous êtes tenus de présenter des rapports à la ministre, pourquoi cette information ne figurait-t-elle pas dans le plan d'entreprise?

M. Mark Kristmanson: Après la publication du rapport 2007 du vérificateur général, la Commission avait entrepris de mettre au point un processus d'élaboration des systèmes de gestion des risques d'entreprise qui, je crois, a été très constructif et a mené à des améliorations. Comme le note le rapport actuel, le système ne réalisait pas assez bien l'intégration verticale, de bas en haut, de l'ensemble des éléments d'évaluation et de gestion des risques de l'organisation. Sans vouloir trop interpréter le rapport du vérificateur général, je crois pouvoir dire sans trop craindre de me tromper que le rapport fait état de processus forts de gestion du risque que posent les différents actifs, mais souligne le besoin d'intégrer ces processus.

Nous avons travaillé dans ce sens. Ces trois dernières années, nous avons entrepris d'incorporer ces processus disparates correspondant à notre vaste portefeuille d'actifs dans un processus intégré. Ces activités ont fait leur chemin de bas en haut et figurent maintenant dans le plan d'activité de l'organisation. Cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Je dirai simplement que nous avons participé à des efforts pangouvernementaux de réduction des dépenses, etc. et que nous cherchions constamment des moyens de faire baisser les coûts tout le long des 10 ans…

M. Alistair MacGregor: Pouvez-vous donner au Comité l'assurance que la ministre disposera dorénavant de renseignements adéquats sur la gestion du risque dans les rapports futurs?

M. Mark Kristmanson: Oui. Je crois que c'était une observation très raisonnable du vérificateur général. Nous sommes d'accord avec lui.

M. Alistair MacGregor: Je vous remercie.

J'aimerais maintenant parler de l'analyse selon laquelle un peu plus du quart de vos actifs sont dans un état passable, mauvais ou critique. La CCN a-t-elle déterminé dans quelle mesure les coûts augmentent chaque fois que l'entretien nécessaire est différé d'un an?

M. Mark Kristmanson: Nous pouvons estimer ce chiffre d'une manière globale à partir des indices d'état des installations. Nous aimerions pouvoir le faire dans le cas de chaque bien, ce qui donnerait des chiffres beaucoup plus précis. Nous avons actuellement des groupes d'actifs pour lesquels nous pouvons vous donner des chiffres détaillés sur ce qu'un investissement fait aujourd'hui permettrait d'économiser plus tard.

Notre analyse n'est pas encore suffisamment développée dans l'ensemble du portefeuille pour nous permettre de tout regrouper dans un seul chiffre. Ordinairement, 2 % des actifs devraient être réservés pour la recapitalisation et 2 % pour la gestion du cycle de vie. Nous savons que, dans notre portefeuille d'actifs, nous ne sommes même pas proches de ces pourcentages, de sorte qu'un financement ponctuel sera d'une grande aide.

Nous devons également discuter avec le gouvernement d'une stratégie à plus long terme afin d'obtenir le financement nécessaire et d'éviter à l'avenir des dépenses excessives attribuables à un entretien trop longtemps différé. En général, l'investissement dans la gestion du cycle de vie assure des économies à long terme.

● (1605)

M. Alistair MacGregor: Le gouvernement vous a-t-il demandé de réduire vos coûts et vos budgets au cours de la période de 10 ans qui s'est écoulée depuis 2007?

M. Mark Kristmanson: Nous avons participé au plan d'action pour la réduction du déficit, par exemple. Il faudrait que je vérifie. Je ne sais pas exactement comment répondre à votre question en restant techniquement exact, mais il y a eu des initiatives successives de réduction des dépenses.

M. Alistair MacGregor: Je voudrais poursuivre dans la même veine que M. Deltell au sujet de la résidence officielle du premier ministre. D'après les médias, des repas sont préparés promenade Sussex, puis sont envoyés à Rideau Cottage. Cela semble assez bizarre. Envisagez-vous de rénover les cuisines de Rideau Hall ou de Rideau Cottage, ou est-ce que cette pratique sera maintenue?

M. Mark Kristmanson: Il faudrait peut-être que le Cabinet du premier ministre réponde aux questions concernant ce genre d'activités dans lesquelles nous n'intervenons pas. Bien sûr, nous nous occupons de l'entretien des installations.

Il faut noter que le 24, promenade Sussex, a été désaffecté à titre de résidence, mais que les locaux sont encore utilisés par le personnel. Si j'ai bien compris, l'approche actuelle a été adoptée parce que c'est la plus économique.

M. Alistair MacGregor: D'accord. Je vous remercie.

Monsieur Ferguson, je veux essayer de dresser un tableau chronologique. Je crois que le Bureau du vérificateur général a produit en 2007 un rapport sur la Commission de la capitale nationale. Quelles recommandations formulées en 2007 n'ont pas été mises en oeuvre? À votre connaissance, y a-t-il des aspects qui se sont améliorés ou se sont détériorés? J'aimerais simplement avoir une idée du point de vue du vérificateur général sur les mesures prises par la CCN au cours des 10 dernières années.

M. Michael Ferguson: Comme nous l'avons dit au paragraphe 18 que vous avez cité plus tôt, nous avions constaté alors que le financement était insuffisant pour maintenir les actifs dans un état acceptable. Encore une fois, nous avons noté en 2018 qu'il restait difficile de trouver un certain équilibre entre le portefeuille d'actifs et les fonds disponibles pour leur entretien à long terme.

Nous avions aussi déterminé à ce moment qu'il y avait des problèmes au chapitre de la gestion du risque. Cette fois-ci, nous avons noté des améliorations dans ce domaine, mais il restait encore du travail à faire.

En général, ces deux aspects notés en 2007 suscitaient encore des difficultés en 2017. Des progrès ont été réalisés dans le cas de la gestion du risque, mais, d'une façon générale, la question de l'équilibre entre le portefeuille d'actifs et les crédits affectés à leur entretien n'a pas progressé. Le problème s'est peut-être même aggravé au cours de cette période.

Le président: Merci, monsieur MacGregor.

C'est maintenant au tour de M. Massé.

[*Français*]

Monsieur Massé, vous avez la parole pour sept minutes.

M. Rémi Massé (Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur Ferguson, je vous remercie d'être de nouveau parmi nous aujourd'hui.

Je vous remercie, messieurs. Votre participation en tant que témoins est importante. Elle nous permet de comprendre un peu mieux les enjeux qui ont été soulevés dans le rapport du vérificateur général.

Monsieur Ferguson, vous dites au paragraphe 35 — et il en a été question brièvement plus tôt — avoir constaté un défaut grave quant à l'entretien des actifs de la Commission. La Commission de la capitale nationale a répondu que les budgets n'étaient pas suffisants, qu'il n'y avait pas eu d'augmentation budgétaire depuis 2009-2010. J'aimerais connaître votre point de vue là-dessus.

Est-ce un enjeu de nature strictement budgétaire, comme l'affirme la Commission de la capitale nationale?

Est-ce la planification qui est en cause ou encore la détermination des priorités quant aux immeubles à entretenir?

J'aimerais entendre votre opinion à ce sujet avant d'aborder cette question avec les représentants de la Commission.

● (1610)

M. Michael Ferguson: Je vous remercie.

Je pense que cet enjeu comporte divers aspects. Il y a les stocks d'actifs et il y a les fonds disponibles pour régler ou gérer les problèmes. On peut considérer les deux aspects. On peut se demander s'il y a trop d'actifs dans les stocks et, s'il faut maintenir tous ces actifs, s'il y a assez d'argent pour effectuer tout le travail nécessaire.

Il y a peut-être d'autres façons de gérer le problème, de réduire les coûts associés au fonctionnement des actifs. Comme je l'ai précisé, nous avons observé le même problème en 2007. Vous avez mentionné la planification. Il est important que le gouvernement donne à la Commission la possibilité de faire une planification à long terme, étant donné qu'elle possède des actifs dont la durée de vie est longue. Il faut planifier tous les volets du cycle de vie de chacun de ces actifs.

M. Rémi Massé: Merci, monsieur Ferguson.

Messieurs Seaman et Kristmanson, votre budget n'a pas été augmenté depuis 2009-2010. Comme vous l'avez mentionné, il y avait dans le dernier budget 55 millions de dollars additionnels répartis sur deux ans.

Pourquoi la Commission n'a-t-elle pas été en mesure d'obtenir les fonds nécessaires pour assurer la gestion ou l'entretien des immeubles?

J'imagine qu'au cours de ces huit ans, vous avez tenu des discussions avec le gouvernement précédent et, bien sûr avec le nôtre. J'aimerais savoir ce qui vous a empêché d'obtenir que le gouvernement précédent se penche sur votre situation et vous accorde les fonds nécessaires. Le résultat est qu'un immeuble important comme celui situé au 24, promenade Sussex, n'est plus en état et ne permet pas son occupation.

M. Mark Kristmanson: Je peux faire des commentaires au sujet de l'ancien gouvernement et de son approche.

Selon les discussions que j'ai eues avec les deux ministres lors des deux premières années de mon mandat, c'est-à-dire avant l'élection de 2015 — et avant que notre subvention soit prise plus au sérieux —, nous devions utiliser des fonds de réserve pour financer les projets.

En 2017, le conseil d'administration a décidé d'allouer ses ressources disponibles à des projets de legs dans le cadre du 150e anniversaire du Canada. Nous n'avons pas reçu de subvention ni d'argent précisément pour le 150e anniversaire. Les coûts liés à toutes nos réalisations de 2017 — et elles sont considérables — ont été assumés grâce à nos fonds de réserve.

Nous souhaitons utiliser nos fonds de réserve à un rythme plus lent. Notre plan visant le réinvestissement est fort. Il a été bien accepté par le gouvernement actuel, qui a pris cela au sérieux. Avant cela, nous avions des fonds de réserve, et nous les avons utilisés en ayant pour but d'améliorer les actifs et de créer des legs pour le 150e anniversaire du Canada.

M. Rémi Massé: M. Ferguson a mentionné la possibilité qu'il y ait trop d'actifs.

Cette hypothèse a-t-elle été étudiée?

Le fond de la question, c'est de savoir si, avec les fonds supplémentaires que vous avez obtenus et compte tenu des défis liés à la gestion et à l'entretien de l'ensemble des immeubles, vous avez maintenant suffisamment de flexibilité pour procéder à l'entretien et aux rénovations, c'est-à-dire à l'ensemble des travaux qui doivent être réalisés, afin de vous assurer que ces établissements sont dans un état acceptable.

Avez-vous maintenant plus de flexibilité pour procéder aux travaux?

● (1615)

M. Mark Kristmanson: Les 55 millions de dollars sont consacrés entièrement à la gestion des risques les plus élevés. Un plan a été élaboré en consultation avec le Conseil du Trésor pour cela. À la CCN, le grand principe qui régit la gestion des actifs et des biens, c'est celui de déterminer s'il est possible de disposer de ces biens de façon à avoir plus d'argent pour autre chose.

Après la revue des mandats de 2006, mentionnée par M. Seaman, le Conseil du Trésor a suggéré à la Commission de n'utiliser les revenus des ventes des terrains que pour son fonds lié à l'acquisition de terrains, et ce, dans l'intérêt national. C'était la restriction qui nous était imposée.

Nous avons utilisé ces revenus pour acheter, par exemple, un tiers des terrains privés qui se trouvent dans le parc de la Gatineau. Depuis 2008, nous avons acheté près de 200 hectares de terrain. C'est de cette façon que nous avons utilisé les revenus des ventes des terrains de la CCN. Nous devons nous restreindre à cela. Ce n'est pas possible d'utiliser ces revenus pour des projets d'amélioration ou d'entretien différés.

M. Rémi Massé: Croyez-vous que l'achat de ces terrains va permettre d'obtenir davantage de revenus pour vous appuyer dans l'exercice de votre mandat?

M. Mark Kristmanson: Un comité du conseil d'administration travaille à l'optimisation du financement de la CCN. Ce comité cherche des solutions et des manières d'utiliser nos terrains pour augmenter nos revenus. Au cours du présent exercice financier, nous avons augmenté notre revenu de plus d'un million de dollars, sur un total de 30 millions de dollars. Nous prévoyons avoir cinq millions de dollars de plus pendant les cinq prochaines années. En faisant preuve d'un peu de créativité, nous pouvons utiliser nos actifs pour créer plus de revenus.

M. Rémi Massé: D'accord.

[*Traduction*]

Le président: Merci, monsieur Massé. Je vous ai accordé un peu plus de temps, mais je compte le soustraire à votre prochaine intervention.

Des voix: Oh, oh!

Le président: Nous passons maintenant à M. Trost.

M. Brad Trost (Saskatoon—University, PCC): Merci, monsieur le président.

Depuis mon arrivée à la Chambre des communes, il y a 14 ans, c'est la première fois que je siège au Comité des comptes publics. Je vous prie donc de me pardonner certaines de mes questions. Cela est tout nouveau pour moi.

Premièrement, au chapitre de la gestion du risque, pouvez-vous expliquer à un profane quelques aspects très concrets des problèmes que peut susciter une gestion médiocre du risque?

Je vais commencer par la Commission de la capitale nationale puisque apparemment, il fut un temps où vous ne faisiez pas assez bien votre gestion des risques, d'après un rapport antérieur du vérificateur général. Quelles auraient pu être les conséquences négatives ou plutôt quelles ont été les conséquences négatives de votre gestion imparfaite des risques d'il y a quelque temps?

M. Mark Kristmanson: Je crois que je vais vous donner une réponse en deux volets.

La première conséquence négative possible — d'une certaine façon, elle s'est effectivement manifestée —, c'est que la haute direction et le gouvernement ne sont pas avertis des risques que pose, par exemple, le fait de différer l'entretien.

Nous acceptons la prémisse du rapport du vérificateur général selon laquelle l'intégration verticale de la gestion du risque est nécessaire pour que l'information fasse son chemin jusqu'au ministre.

M. Brad Trost: Vous avez donc réservé des surprises aux gouvernements suivants. C'est un problème.

M. Mark Kristmanson: Oui, d'une certaine façon. En effet, en essayant de se conformer aux mesures légitimes d'austérité d'un gouvernement, la Commission — je parle ici non pour moi-même, mais au nom de mes prédécesseurs — s'est peut-être retrouvée dans une situation où il lui était difficile d'évoquer les problèmes qui en ont découlé.

L'autre réponse à votre question, c'est qu'à défaut d'une bonne gestion des risques, on finit par ne plus vouloir en prendre. Je crois que cela a été le cas à la CCN où le seuil de tolérance du risque est très bas. À mon avis, pour bien gérer une société d'État fédérale, il faut être capable d'accepter un certain niveau de risque. On doit alors savoir comment le gérer, comment l'atténuer, comment en informer les décideurs et comment prendre de bonnes décisions.

Même si l'effet global s'est traduit par une prudence excessive, je crois qu'avec les améliorations que nous apportons, nous pourrons gérer le risque de façon à rétablir la confiance de l'organisation…

M. Brad Trost: Donnez-moi un exemple d'une chose un peu risquée que vous feriez maintenant et qu'on aurait craint de faire auparavant. Je ne sais presque rien de votre façon de fonctionner. J'ai lu quelques articles concernant le 24, promenade Sussex, et Rideau Hall. Je suis un peu comme le citoyen ordinaire qui siégerait parmi les membres du Comité. Deux heures avant cette réunion, je ne savais même pas que je serais ici. Bref, qu'est-ce que vous feriez d'un point de vue très pratique? Donnez-moi un exemple que je puisse comprendre.

M. Mark Kristmanson: Je vais vous donner l'exemple qui me vient immédiatement à l'esprit parce que nous en avons discuté hier à notre réunion des cadres. Dans quelle mesure devrions-nous recapitaliser certaines de nos propriétés résidentielles pour qu'elles rapportent davantage de recettes au gouvernement, mais en en modifiant la nature d'une façon que les voisins n'aimeront peut-être pas parce qu'elle changerait le caractère du quartier?

Dans notre cadre précédent de gestion des risques, nous aurions écarté d'emblée cette idée. Aujourd'hui, nous l'envisageons en nous disant que c'est un risque du point de vue de la perception du public, mais que nous pouvons peut-être le gérer. À cette fin, quels groupes faudrait-il consulter? Avec quels élus municipaux devrions-nous discuter pour donner un caractère différent à des propriétés louées? Je crois que c'est un bon exemple de domaine où une prudence excessive préviendrait en permanence tout changement et empêcherait toute initiative visant à augmenter les revenus.

● (1620)

M. Marc Seaman: J'aimerais ajouter ceci. Je ne peux pas parler de la gestion antérieure des risques parce que je ne suis président du conseil d'administration que depuis juin 2017.

Comme je l'ai mentionné dans mon exposé préliminaire, le conseil d'administration est vraiment impressionné par le cadre d'évaluation des risques que Mark vient d'évoquer. Toute décision comporte du pour et du contre et fait courir des risques. Quelles en sont les conséquences? Comment peut-on les réduire? Ainsi, du moins au niveau du conseil d'administration, nous pouvons prendre une décision éclairée fondée sur les différents risques liés à chaque décision.

M. Brad Trost: Le Bureau du vérificateur général a-t-il quelque chose à ajouter avant que je pose ma question suivante?

M. Michael Ferguson: Je crois qu'ils vous ont donné un exemple précis. Pour revenir à votre question initiale, il faut noter que beaucoup de ces actifs impliquent des interactions avec des personnes. Il est donc important de comprendre les risques et les conséquences négatives possibles. En cas d'accident, des gens peuvent être atteints et il peut y avoir des problèmes de santé et de sécurité. Toute organisation doit connaître d'avance les risques et les conséquences négatives possibles. Il est très important d'adopter une approche intégrée. L'autre point que nous avons cerné, c'est qu'il est nécessaire de veiller à ce que les décideurs soient avertis parce qu'à un moment donné, il faudra peut-être prendre des décisions critiques concernant l'entretien ou la réparation d'un actif ou l'opportunité de s'en débarrasser parce qu'il n'est plus rentable de le garder. La compréhension des risques est, à mon avis, un aspect très important à la CCN.

Le président: Merci, monsieur Trost.

C'est maintenant au tour de M. Chen.

M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je voudrais commencer par noter ce que M. Kristmanson a dit plus tôt, à savoir que ces propriétés, qu'il s'agisse de Rideau Hall ou du 7, Rideau Gate, sont une grande source de fierté pour les Canadiens. Par conséquent, il est extrêmement important qu'elles soient bien entretenues et, dans le cas des édifices publics, des parcs et des autres actifs ouverts au grand public, qu'elles soient accessibles.

Je voudrais maintenant revenir sur certaines des questions soulevées par mes collègues aujourd'hui. Il est évident que plus on attend pour réparer un actif, plus coûteuse sera la réparation. Il y a un effet de boule de neige, comme cela se produit dans le cas de notre propre maison. Si on a une toiture vieille de 15 ou 20 ans, on a intérêt à la remplacer avant qu'une fuite ne cause de grands dégâts.

Le rapport du vérificateur général dit que certaines des propriétés faisant partie des 27 % d'actifs dont l'état est passable, mauvais ou critique produisent des revenus. Aussi, si on ne les entretient pas d'une manière proactive, non seulement on perd des recettes, mais on doit inévitablement dépenser plus d'argent pour faire les réparations qui seront nécessaires en définitive.

J'ai quelques questions à poser à ce sujet. Y a-t-il des propriétés dont l'état est tellement mauvais qu'il serait beaucoup trop coûteux de les réparer maintenant?

M. Mark Kristmanson: Je vais vous donner une réponse rapide en disant que nous dépensons au compte-gouttes les 22,7 millions de dollars prévus dans notre budget d'immobilisations. Nous accordons la plus haute priorité à la sécurité. Comme l'a dit le vérificateur général, la sécurité du public est notre toute première préoccupation, de sorte que l'argent va là en premier, avant d'être affecté à autre chose.

M. Shaun Chen: Combien de cet argent est dépensé d'une manière proactive pour éviter que des actifs ne soient classés dans une catégorie considérée comme dangereuse ou comme un risque pour la santé?

● (1625)

M. Mark Kristmanson: Nous envisageons de démolir un certain nombre d'actifs et de naturaliser les terrains correspondants. Ils ne sont pas nombreux, mais il y a des actifs dans cette catégorie.

Dans les actifs qui ne comptent pas parmi les trésors patrimoniaux, mais qui produisent un revenu, font partie de la trame d'une communauté et doivent donc être conservés, il y a le portefeuille des propriétés locatives. Une analyse de rentabilisation est nécessaire pour procéder à une recapitalisation. On tient compte notamment des recettes produites par rapport à... D'ordinaire, l'analyse de rentabilisation justifie une certaine recapitalisation.

Il y a aussi la question des relations avec la clientèle. Je crois que Chandra m'appuierait à ce chapitre. Nous consacrons beaucoup de temps aux relations avec nos agriculteurs de la ceinture de verdure, etc. Presque chaque cas est différent, mais nous recherchons l'excellence dans tous les cas et essayons même d'inciter des partenaires, des municipalités et d'autres sources de financement à investir dans les actifs en cause. Il ne faudrait pas penser que nous avons une foule d'actifs décrépits qui sont sur le point de...

M. Shaun Chen: Il ne me reste pas beaucoup de temps. Ce que vous dites est tout à fait raisonnable. Je sais que, dans son rapport, le vérificateur général a parlé d'une importante faiblesse dans la gestion des actifs.

Monsieur Ferguson, attribueriez-vous cette situation surtout au manque de financement ou bien y a-t-il d'autres aspects à considérer?

M. Michael Ferguson: Je dirai encore une fois qu'on peut commencer par examiner les deux extrêmes du problème. La CCN possède-t-elle trop d'actifs? Si le financement ne peut plus augmenter, cela signifie-t-il qu'il y a trop d'actifs?

Si ce n'est pas le cas, si le stock actuel d'actifs représente ce qu'on souhaite conserver à la Commission de la capitale nationale, il faut qu'il soit adéquatement entretenu et qu'un financement suffisant soit assuré. Il y a aussi des solutions intermédiaires qui permettraient d'en arriver à un certain équilibre entre les deux extrêmes.

Il suffit en fait de déterminer quels sont les actifs, de calculer le coût de l'entretien et de dire: « Voilà le montant dont nous aurons besoin. » Le calcul est très simple à faire dans ce cas.

Je crois cependant qu'il importe de faire un examen très approfondi du mandat de la Commission pour déterminer les actifs qu'elle devrait posséder. Une fois cela fait, il faut établir un plan à long terme pour assurer l'entretien et gérer le cycle de vie de l'ensemble de ces actifs.

Quand on aura décidé des actifs à maintenir et qu'on aura dressé un plan de gestion du cycle de vie, le reste sera relativement simple parce qu'il sera alors facile de déduire le coût de l'entretien.

Le président: Merci beaucoup.

Je prie les membres du Comité de poser leurs questions par l'entremise de la présidence. Cela évite certains problèmes.

À vous, monsieur Deltell.

[*Français*]

M. Gérard Deltell: Merci, monsieur le président. Par votre entremise, je vais maintenant poser des questions à nos invités.

On a parlé plus tôt de l'édifice situé au 24, promenade Sussex. Comme nous le savons, des gens y vivent, dont le chef de l'opposition, le gouverneur général et le Président de la Chambre.

Est-ce que les autres résidences officielles présentent un défi aussi important que celui lié à l'édifice situé au 24, promenade Sussex, ou est-ce que, au contraire, elles font l'objet d'un entretien régulier?

M. Mark Kristmanson: Pour bien gérer les résidences officielles, nous devons disposer des fonds suffisants, d'une part, et avoir accès aux résidences pour faire le travail, d'autre part. Les résidences principales Stornoway, soit la résidence du chef de l'opposition, la Ferme, soit la résidence du Président de la Chambre des communes, le 7, Rideau Gate, soit la résidence officielle des invités du gouvernement du Canada, et Rideau Hall, soit la résidence de la gouverneure générale, sont effectivement en bon état. C'est l'état de la résidence du Lac Mousseau et du 24, promenade Sussex, qui est le pire. Il y a peut-être aussi certains bâtiments secondaires qui sont en mauvais état et qui nuisent à l'état du portefeuille. Toutefois, les résidences principales sont en bon état, sauf celle du Lac Mousseau et du 24, promenade Sussex.

M. Gérard Deltell: Si je comprends bien, vous ne prévoyez pas, à court ou à moyen terme, que les autres résidences présenteront des défis aussi importants que ceux du 24, promenade Sussex. Tout est maîtrisé. C'est bien cela?

M. Mark Kristmanson: C'est-à-dire, nous devons gérer leur cycle de vie.

[*Traduction*]

M. Gérard Deltell: Il n'y a donc pas de grands problèmes dans le cas des autres résidences officielles par rapport au 24, promenade Sussex. Pas de grands problèmes à court ou à moyen terme?

● (1630)

M. Mark Kristmanson: Elles ont toutes des plans de gestion du cycle de vie et ont toutes besoin de travaux. Nous aimerions avoir, à un moment donné, un plan public de gestion du cycle de vie de toutes les résidences pour que tout le monde soit au courant. Nous disposons de locaux de relève dont nous pouvons nous servir quand il faut déplacer des occupants pour faire de grands travaux dans une résidence, mais tout cela est prévu.

Le Comité peut cependant être sûr que les occupants de toutes les résidences officielles y vivent très confortablement. Certains des éléments de base du 24, promenade Sussex, et de la résidence du lac Mousseau doivent être restaurés. En fait, des mesures sont prises à ce sujet en ce moment même.

M. Gérard Deltell: Le plus tôt sera le mieux.

Parlons maintenant de l'autre affaire. Le vérificateur général a noté qu'un quart de vos actifs — ou plutôt de nos actifs — sont en mauvais état. Cela pose un grand problème.

Quelles sont vos plus grandes priorités après le 24, promenade Sussex?

M. Mark Kristmanson: Nous utilisons le financement qui nous a été accordé dans le budget fédéral de 2018 pour parer aux risques de sécurité que posent les actifs. Parmi nos plus grandes priorités, il y a le pont Hog's Back, qu'il a fallu fermer à plusieurs reprises. C'est un vieux pont qui aura besoin d'importants travaux de remise en état.

Nous nous occupons aussi des sentiers riverains qui ont subi d'importants dommages lors des inondations de l'année dernière. C'est une autre grande priorité pour nous.

La forêt urbaine a été très gravement atteinte par l'agrile du frêne, qui est une espèce envahissante. Nous avons déjà abattu 20 000 frênes, et il en reste 20 000 autres à abattre. Cette infestation présente des risques pour le public. Il faudra ensuite repeupler la forêt urbaine. C'est encore une autre de nos grandes priorités.

Nos actifs sont trop nombreux pour que je puisse tout mentionner, mais beaucoup d'entre eux appartiennent à la catégorie des infrastructures: viaducs, petites passerelles pour piétons, sentiers, remblais, murs de soutènement, etc. Notre portefeuille est très vaste.

Comme je l'ai dit, nous procédons à des évaluations fondées en premier lieu sur la sécurité, pour passer ensuite au reste.

M. Gérard Deltell: Avez-vous un plan pour ces infrastructures?

M. Mark Kristmanson: Oui.

M. Gérard Deltell: Établi selon les mêmes priorités que vous avez mentionnées?

M. Mark Kristmanson: Oui.

Tout est établi en fonction d'un ordre de priorité. Comme je l'ai dit, nous dépensons l'argent d'une manière très soigneuse et revoyons constamment le programme de concert avec nos experts.

M. Gérard Deltell: Envisagez-vous d'acheter des propriétés dans les prochaines années?

[*Français*]

Prévoyez-vous acquérir des propriétés, des biens ou des éléments qui pourraient faire partie de la Commission de la capitale nationale?

M. Mark Kristmanson: Nous n'envisageons pas de faire des acquisitions, à l'exception de terrains dans le parc de la Gatineau. Il se peut que nous achetions des terrains dans la Ceinture de verdure. Une masse de terrains d'intérêt national a été définie par le Conseil du Trésor dans les années 1980. Nous essayons d'ajouter ces terrains dans le portefeuille immobilier fédéral, et pas nécessairement dans le portefeuille de la CCN. Cela pourrait être dans celui d'un ministère. La plupart des acquisitions envisagées concernent des terrains du parc de la Gatineau.

M. Gérard Deltell: Ces terrains sont-ils des propriétés privées actuellement?

M. Mark Kristmanson: Oui. Nous accordons la priorité aux considérations environnementales et écologiques.

[*Traduction*]

Le président: Merci, monsieur Deltell.

À vous, madame Yip. Vous avez cinq minutes.

Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): Je voudrais tout d'abord vous remercier de votre présence au Comité.

Compte tenu des questions de M. Deltell sur les priorités et la réparation des actifs — si je peux m'exprimer ainsi —, avez-vous établi un calendrier précis pour éviter que la situation ne se dégrade comme dans le cas du 24, promenade Sussex?

M. Mark Kristmanson: En toute franchise, le projet du 24, promenade Sussex, est en quelque sorte unique en son genre. Le plan décennal que nous avons établi est très clair, mais il peut faire l'objet de rajustements.

Beaucoup de nos projets font intervenir des partenaires tels que des municipalités ou d'autres propriétaires fonciers, y compris d'autres entités fédérales. Dans beaucoup de ces projets, il y a de nombreuses étapes à suivre. Nous devons disposer d'une certaine latitude pour en privilégier certains par rapport à d'autres, en fonction des circonstances. En général, oui, nous avons un plan très clair à mettre en oeuvre dans les 10 prochaines années pour que l'ensemble du portefeuille soit dans un état acceptable.

Le président: Vous pouvez poursuivre, madame Yip.

Mme Jean Yip: À la page 7, le rapport dit ceci: « Le Conseil et la direction n'ont pas clairement décrit l'un des risques stratégiques de la Société dans son plan d'entreprise annuel. » Quel était ce risque? Le texte se poursuit ainsi: « Par conséquent, ce document ne décrivait pas non plus de mesures d'atténuation de ce risque. »

● (1635)

M. Mark Kristmanson: Monsieur le président, souhaitez-vous que je réponde à cette question?

Le président: Certainement. Allez-y, monsieur Kristmanson.

M. Mark Kristmanson: Je crois que le risque dont parle le vérificateur général réside dans le fait que la Commission n'a pas averti le gouvernement, d'une manière proactive, du problème croissant de l'entretien différé. Nous acceptons cette constatation.

Bien sûr, nous avons pris des mesures pour attirer l'attention du gouvernement sur le problème, ce qui a entraîné une réaction de la part du gouvernement.

Mme Jean Yip: D'accord. Je vous remercie.

Le président: Merci, madame Yip. Vous avez posé de bonnes questions.

À vous, madame Mendès.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci, monsieur le président.

Bon après-midi, tout le monde.

Je suis curieuse de savoir qui fait l'évaluation des facteurs de risque. J'imagine que vous avez des inspecteurs à la Commission de la capitale nationale. Recourez-vous aussi à des experts de l'extérieur pour confirmer vos conclusions? Comment procédez-vous?

M. Mark Kristmanson: C'est une très bonne question.

La Commission a un service de génie, un service de design et de construction et des spécialistes en environnement.

Nous avons une organisation un peu inhabituelle en ce sens que nous nous occupons à la fois d'exploitation et de réglementation. Nous avons des fonctions internes d'essai extrêmement rigoureuses pour toutes ces questions. Cela ne nous empêche pas de recourir à des consultants externes quand nous avons besoin d'études techniques ou environnementales spéciales. Il est tout à fait normal de procéder à une série d'études pour un projet donné.

Mme Alexandra Mendès: Je suis heureuse de l'apprendre. Je crois que tout cela fait partie de la gestion du risque.

J'ai une question à poser à M. Ferguson par votre entremise, monsieur le président. Est-ce que le recours à des experts extérieurs pour mesurer le risque et examiner les stratégies de gestion du risque fait partie du processus normal d'évaluation?

M. Michael Ferguson: Je crois qu'il est important pour l'organisation d'avoir à l'interne des gens pouvant faire des inspections et des évaluations et de recourir aussi à des experts extérieurs lorsqu'elle en a besoin. Le conseil d'administration doit être sûr que ce que la direction lui dit de l'évaluation des risques s'inscrit dans une approche ou une étude appropriée.

Pour revenir à votre question, il est important que le conseil d'administration puisse de temps en temps faire directement appel à des tiers pour s'assurer du bien-fondé des pratiques de gestion du risque, sans se limiter aux renseignements fournis par la direction. Ainsi, le conseil peut être sûr que la direction lui communique une information exacte correspondant à ce qu'il a besoin de savoir.

Mme Alexandra Mendès: Merci beaucoup.

C'est tout pour moi.

Le président: Merci, madame Mendès.

Nous revenons maintenant à M. Deltell, s'il souhaite poser d'autres questions.

M. Gérard Deltell: Merci, monsieur le président.

Mes amis, il y a une autre question que je voudrais aborder avec vous. J'aimerais savoir qui prend les décisions. À titre de société d'État, vous avez certaines responsabilités, mais vous devez aussi rendre des comptes à une ville, à une province, au gouvernement fédéral et à la CCN. Bref, qui prend les décisions?

M. Mark Kristmanson: Nous sommes les serviteurs de nombreux maîtres et maîtresses. Bien sûr, nous rendons compte de nos activités au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Nous avons de très bonnes relations avec le cabinet de Mme Joly, de même qu'avec le secteur des Affaires du portefeuille de notre ministère.

Tous comprennent bien que nos opérations sont différentes de celles de la plupart des autres sociétés d'État. Notre conseil d'administration tient ses réunions en public. Je ne crois pas qu'il existe une autre société d'État fédérale ou provinciale qui fasse preuve d'une transparence aussi totale. Nous ne gardons secrets que les renseignements commerciaux confidentiels et les documents confidentiels du Cabinet.

De plus, les maires d'Ottawa et de Gatineau siègent maintenant à notre conseil à titre de membres d'office, ce qui, à mon avis, a été très avantageux du point de vue de la gouvernance de la Commission. C'est probablement le président du conseil qui devrait répondre à cette question, mais nous avons réussi à régler de nombreux problèmes et à assurer une plus grande coordination dans une région où les décisions n'ont pas toujours été aussi concertées qu'on l'aurait voulu.

La seule chose que j'ai à ajouter, c'est que nous ne sommes qu'une toute petite commission par rapport aux grandes villes amalgamées que nous avons maintenant et dont la taille, le budget et les responsabilités dépassent de très loin ce que nous connaissons. Autrement, je peux dire que notre modèle de gouvernance marche vraiment très bien.

M. Marc Seaman: Monsieur le président, je suis bien d'accord avec M. Kristmanson que notre modèle de gouvernance est unique, mais il faut reconnaître qu'il a fait ses preuves. Je crois que la participation des deux maires au conseil d'administration a donné aux membres et aux résidants de Gatineau et d'Ottawa la possibilité de se faire entendre et d'être renseignés.

Le conseil d'administration est très diversifié. Il compte cinq membres de la région de la capitale nationale, et d'autres venant de différents coins du pays, qui ajoutent une perspective nationale. Le conseil fonctionne bien. Je suis très impressionné par les questions que les membres proposent.

Le rôle du conseil d'administration est d'assurer un niveau adéquat de gouvernance. Grâce à l'évaluation du risque dont nous avons parlé et des quelques modifications apportées, il a pris des décisions éclairées et a permis d'entendre différents points de vue. Il est important de connaître l'opinion de l'ensemble des intervenants car, comme je l'ai mentionné plus tôt, notre fonctionnement dépend d'un niveau élevé de collaboration avec le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux, les municipalités et les intervenants du secteur privé afin d'aboutir aux meilleures décisions possible dans l'intérêt des citoyens de la région de la capitale nationale et de tout le Canada.

● (1640)

[*Français*]

M. Gérard Deltell: Ultimement, devez-vous obtenir l'appui des trois paliers de gouvernement, c'est-à-dire municipal, provincial et fédéral, avant de prendre des décisions?

M. Marc Seaman: Non.

M. Gérard Deltell: Vous êtes autonomes à 100 % à cet égard. C'est cela?

M. Marc Seaman: Comme M. Kristmanson l'a mentionné, les villes sont membres, mais elles ne votent pas au conseil. Cependant, elles participent beaucoup à la prise de décision.

M. Gérard Deltell: Les provinces ne sont pas visées dans le conseil?

M. Marc Seaman: Non.

M. Gérard Deltell: Ce sont donc uniquement les villes de Gatineau et d'Ottawa.

Ont-elles un droit de veto?

M. Marc Seaman: Non.

M. Gérard Deltell: Est-ce que le vote doit être majoritaire?

M. Marc Seaman: Oui. Le vote doit être majoritaire.

M. Gérard Deltell: Y a-t-il déjà eu des résultats de vote serrés lors d'une situation comme celle-là? Avez-vous un exemple récent où cela n'a pas été fait comme vous le souhaitiez?

M. Marc Seaman: Je siège au conseil depuis relativement peu de temps, soit depuis seulement 11 mois.

Lorsque des décisions méritent un peu de réflexion, les questions sont bien posées et cela permet d'assurer que les meilleures décisions possible seront prises.

M. Gérard Deltell: C'est bien.

Merci beaucoup, messieurs.

[*Traduction*]

Le président: Merci, monsieur Deltell.

Nous allons maintenant passer à M. MacGregor, qui sera suivi par M. Massé.

M. Alistair MacGregor: Merci, monsieur le président.

Monsieur Kristmanson, je voudrais encore une fois revenir au fait que, pour parer au risque posé par l'insuffisance des ressources financières, on a différé l'entretien de certains actifs. Vous saviez que votre budget était limité. Vous saviez que cela aurait des incidences sur l'entretien des actifs. Je crois que vous connaissiez aussi le risque correspondant, à savoir que plus on attend, plus les coûts augmentent à long terme.

À l'égard de notre comité, vous avez la responsabilité de veiller à utiliser les fonds publics à bon escient et aussi de vous assurer que vous disposez de crédits suffisants pour faire votre travail. Je suis préoccupé par le fait que, connaissant cela, la CCN n'en a pas informé le ministre responsable.

Quelles discussions ont eu lieu à ce sujet? Compte tenu de ce que vous saviez, pourquoi avez-vous jugé qu'il n'y avait pas lieu de faire figurer ces renseignements dans le rapport? Les risques n'ont-ils jamais été clairement exposés aux échelons supérieurs?

M. Mark Kristmanson: Je ne peux pas parler au nom de mes prédécesseurs, car j'ignore ce qu'ils ont pu dire ou ne pas dire au ministre responsable. Je peux cependant affirmer que j'ai soulevé la question en 2014. Comme je l'ai dit, la réponse que j'ai reçue, c'est: « Vous avez d'importantes réserves. Pourquoi ne les utilisez-vous pas? »

En réalité, beaucoup de réserves étaient déjà attribuées. Il s'agit de fonds à utilisation restreinte, mais c'est la réponse que j'ai eue. Par conséquent, le conseil d'administration a convenu — sagement, je crois — de s'efforcer de consacrer ces réserves à des projets patrimoniaux devant marquer le 150e anniversaire du Canada, qui régleraient en même temps certains aspects des faiblesses relatives aux actifs. Je crois que nous nous en sommes très bien tirés. Monsieur le président, je ne voudrais pas utiliser le temps du Comité pour exposer les détails de ce que nous avons fait.

Ces fonds sont maintenant passés dans le système. En même temps, nous avons monté un dossier en faveur de la recapitalisation à long terme de la Commission. Je crois que le gouvernement a tenu compte de nos arguments.

M. Alistair MacGregor: J'ai enfin une dernière petite question. Le rapport du vérificateur général parle d'« initiatives visant à générer des revenus et à réduire les coûts », mais ajoute que « ces activités n'ont pas encore eu d'incidence financière importante ». Croyez-vous que la situation changera dans les prochaines années? Pouvez-vous nous donner des explications à ce sujet?

M. Mark Kristmanson: Oui. Nous avons fait de ces initiatives une vraie priorité. Le fait de réduire nos taux de vacance dans le portefeuille des propriétés locatives nous a aussi permis d'augmenter nos revenus.

Nous avons une série de projets qui seront mis en oeuvre dans les prochaines années et qui, nous l'espérons, accroîtront nos recettes de base de 5 millions de dollars dans le plan quinquennal actuel. Cela réduira quelque peu les pressions financières qui s'exercent.

● (1645)

M. Alistair MacGregor: Je vous remercie.

Merci, monsieur le président.

[*Français*]

Le président: Nous donnons maintenant la parole à M. Massé.

M. Rémi Massé: Merci, monsieur le président.

J'aimerais poser des questions qui vont dans le même sens que celles que j'ai posées tout à l'heure.

J'aimerais savoir si vous avez fait l'examen de l'ensemble de vos actifs pour tenter de déterminer si certains pouvaient être vendus. Vous avez mentionné plus tôt avoir fait l'acquisition de terrains, mais je ne vous ai pas entendu parler de cet autre aspect qui permettrait une meilleure flexibilité sur le plan budgétaire.

Ce type d'examen fait-il partie de ceux que vous effectuez?

M. Mark Kristmanson: Au début des années 2010, un comité du conseil d'administration a étudié la question de la vente d'actifs afin de savoir si nous pouvions créer des revenus et éviter les coûts, comme l'a mentionné le vérificateur général. Ce groupe de travail, de concert avec les gestionnaires de la CCN, a répertorié environ 90 propriétés pouvant, en principe, être vendues.

Quand je suis entré en fonction comme président-directeur général, en 2014, j'ai procédé à une revue des possibilités, en collaboration avec la direction. J'ai jugé que neuf propriétés seraient faciles à vendre. Il y a toutes sortes de considérations à garder en tête pour chaque propriété. J'ai visité les neuf propriétés, et nous avons décidé de demander au Conseil du Trésor qu'il commence le processus de vente de ces actifs. Nous avons obtenu l'approbation de vendre quatre de ces propriétés — mon équipe peut vérifier le nombre exact.

À l'heure actuelle, nous avons entamé le processus de vente quant à deux de ces propriétés. Cela prend beaucoup de temps, parce que nous devons faire circuler l'intention de vendre à tous les partenaires fédéraux et à Affaires autochtones et du Nord Canada. Par la suite, il faut entamer le processus de vente. Nous en avons vendu deux, mais nous voulons continuer dans cette voie. Les revenus découlant de la vente sont versés dans le fonds consacré aux acquisitions. Cependant, ces ressources ne doivent être utilisées que dans le but d'acheter des terrains d'intérêt national.

M. Rémi Massé: Si je comprends bien, les fonds que vous allez retirer de la vente de ces actifs ne pourront être utilisés que pour l'achat de terrains précis. Ainsi, ce type de fonds ne pourra pas être utilisé pour l'entretien ou la rénovation de différents immeubles, par exemple. Est-ce exact?

M. Mark Kristmanson: C'est bien cela.

C'est une décision que le Conseil du Trésor a prise en 2006 ou en 2007.

M. Rémi Massé: D'accord.

Si vous voulez vous réapproprier ces sommes, faudrait-il apporter des modifications législatives à votre mandat?

Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste le lien direct entre les fonds que vous allez obtenir et leur utilisation?

M. Mark Kristmanson: Cela n'émane pas de la Loi sur la capitale nationale, mais d'une directive du Conseil du Trésor.

M. Rémi Massé: Par simple curiosité, j'aimerais savoir combien valent les 90 propriétés que vous avez examinées.

Si vous n'êtes pas en mesure de nous faire part de ce chiffre, pourriez-vous nous dire combien valent les neuf propriétés que vous avez ciblées plus particulièrement?

Donnez-nous simplement un ordre de grandeur.

M. Mark Kristmanson: Je ne m'en souviens pas précisément. Certaines propriétés, qui sont très petites, valent des centaines de milliers de dollars ou moins, alors que d'autres valent des millions de dollars. Je pourrai vous faire parvenir ces chiffres, mais je ne peux pas vous donner d'estimation maintenant.

M. Rémi Massé: Ce n'est pas un problème.

Monsieur le président, peut-être pourrions-nous obtenir, par votre entremise, les données sur l'évaluation de ces propriétés, de façon à savoir ce qu'il en est.

Est-ce qu'il me reste une minute?

[*Traduction*]

Le président: Une minute.

[*Français*]

M. Rémi Massé: La question que M. Deltell vous a posée plus tôt sur les travaux devant être réalisés en priorité, en fonction des fonds disponibles, m'a particulièrement intéressé.

Concernant les fonds supplémentaires que nous vous avons accordés, soit les 55 millions de dollars répartis sur deux ans, j'aimerais que vous nous disiez ce à quoi vous entendez accorder la priorité.

À quoi ces fonds vont-ils servir spécifiquement?

Y a-t-il d'autres projets dont vous n'avez pas parlé?

● (1650)

M. Mark Kristmanson: Non, tous les projets qui sont considérés à l'heure actuelle sont ceux dont les risques sont les plus élevés. C'est ce par quoi nous allons commencer. Il n'y aura pas d'exception. Il s'agit dans ce cas d'une directive du Conseil du Trésor.

M. Rémi Massé: En ce qui a trait au 24, promenade Sussex, vous êtes en train de faire toutes sortes d'analyses et d'évaluations.

Une partie des fonds supplémentaires que vous avez reçus va-t-elle servir à poursuivre le travail à la résidence située au 24, promenade Sussex?

M. Mark Kristmanson: Aucune des résidences officielles n'est visée par ce montant. Nous allons utiliser notre budget de 22,7 millions de dollars pour réaliser des projets liés aux résidences officielles. En temps normal, ce sont six ou sept millions de dollars par année qui sont consacrés aux résidences officielles.

M. Rémi Massé: D'accord.

[*Traduction*]

Le président: Merci, monsieur Massé.

C'était la dernière question. J'ai moi-même quelques petites questions basées sur les nouvelles d'aujourd'hui.

Dans l'un des journaux — le *Citizen*, je crois —, Kelly Egan a parlé de Rideau Hall et a noté que Mme Payette n'a pas pu y emménager depuis qu'elle a prêté serment comme gouverneure générale.

Des questions de sécurité sont invoquées à ce sujet. C'est l'objet de ma question. Egan dit: « Citant des préoccupations liées à la sécurité, ils ont refusé de dire où elle serait logée. » Y a-t-il des préoccupations relatives à la sécurité des résidences officielles? Je comprends qu'on ne veuille pas dire où loge la gouverneure générale, mais les travaux effectués à Rideau Hall consistent-ils simplement en petites rénovations?

N'y a-t-il jamais eu des préoccupations liées à la sécurité de nos résidences officielles qui aient nécessité leur fermeture? Avez-vous été appelés à vous occuper de cette affaire?

M. Mark Kristmanson: Comme je l'ai dit plus tôt, nous avons besoin de deux choses pour maintenir ces résidences en état. Nous avons besoin de fonds et nous devons pouvoir y accéder. Lors de sa nomination, la gouverneure générale a été assez aimable pour nous donner accès à Rideau Hall afin d'y faire quelques importants travaux touchant principalement la climatisation. Quand elle devait résider à Rideau Hall, la Reine faisait placer un climatiseur dans sa fenêtre pendant toutes ces années.

Le projet que Son Excellence nous a permis d'entreprendre consistait à installer un système de climatisation. La fenêtre permet maintenant de voir dehors. Ces travaux nécessaires ont eu lieu, de même que quelques rénovations dans les corridors. Tout est maintenant terminé, et nous sommes en discussion avec le Bureau du secrétaire de la gouverneure générale au sujet de la transition.

Le président: D'accord. Je crois que je vais reformuler ma question. Quiconque a été au 24, promenade Sussex, reconnaît que la résidence a besoin de grands travaux de restauration. Il n'y a pas de doute à cet égard.

S'il y a des préoccupations liées à la sécurité… J'ai souvent pensé à l'attentat de 2001. Avons-nous fait quelque chose… Cette question relève-t-elle strictement de la GRC? Ne parlez-vous jamais de préoccupations liées à la sécurité dans le cas de la résidence de notre gouverneure générale? Est-ce seulement la GRC qui s'en soucie, ou bien cela fait-il aussi partie de vos fonctions?

M. Mark Kristmanson: Je comprends votre question. Nous collaborons très étroitement avec la GRC. Notre personnel le fait depuis des décennies. Bien sûr, la GRC est la principale responsable de la sécurité. C'est à elle qu'il appartient d'en parler. De toute évidence, la plupart des questions touchant la sécurité des résidences officielles sont confidentielles. Je peux dire que nous participons au processus d'évaluation de la menace et du risque et que nous rajustons parfois notre programme d'immobilisations pour tenir compte des besoins de la GRC.

Le président: Quand pouvons-nous nous attendre à ce que notre gouverneure générale réintègre Rideau Hall?

M. Mark Kristmanson: Il faudrait vraiment poser la question au Bureau du secrétaire de la gouverneure générale. C'est là une affaire privée dans laquelle je ne voudrais pas…

● (1655)

Le président: On nous a déjà dit que la restauration du 24, promenade Sussex, pourrait durer 10 ans.

M. Mark Kristmanson: Oui, mais il n'y a rien de comparable au 24, promenade Sussex. Nous avons fait quelques améliorations à Rideau Hall. Nous n'avons pas transformé la résidence. Il s'agissait simplement de bonnes mesures de gestion du cycle de vie qu'il fallait prendre avant que la gouverneure générale n'emménage. Il appartient maintenant au Bureau du secrétaire de la gouverneure générale de s'entendre avec elle sur un calendrier.

Le président: Si j'ai bien compris, vous avez acheté des terres en 2008. Est-ce bien à ce moment que vous avez fait l'acquisition d'un terrain de 100 hectares? J'ai peut-être mal compris.

M. Mark Kristmanson: Depuis 2008, nous avons fait l'acquisition d'un tiers — ou peut-être plus — des propriétés privées du parc de la Gatineau. Nous l'avons fait grâce aux recettes tirées de la vente d'autres terrains.

Le président: D'accord. Ainsi, en dépit de la plus grande récession mondiale que nous ayons connue, vous avez pu acheter des propriétés que vous jugiez utiles pour la CCN?

M. Mark Kristmanson: C'est exact. Encore une fois, cela fait partie de la gestion des risques. Si nous estimons qu'une propriété court des risques écologiques, nous essayons de l'acheter. Si elle risque d'être aménagée dans le parc, nous en faisons l'acquisition. Dans certains cas, nous rachetons des propriétés privées si elles comportent un secteur riverain ou des éléments qu'il faut réintégrer dans le parc.

Le président: J'ai cru comprendre qu'au cours de la récession, vous avez participé au PARD, ou plan d'action pour la réduction du déficit.

M. Mark Kristmanson: Oui.

Le président: Avez-vous pu atteindre les objectifs fixés?

M. Mark Kristmanson: Oui, je crois que, dans l'ensemble, nous avons atteint tous les objectifs. Il y a peut-être eu un ou deux postes qui sont restés occupés alors qu'on avait prévu des mises à la retraite, mais, oui, nous avons essentiellement atteint tous les objectifs.

Le président: Je tiens à vous remercier pour cela, ainsi que toutes les sociétés d'État. Il peut être difficile de gérer en présence de directives gouvernementales. La gestion est toujours facile lorsqu'on dispose des fonds nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions, comme dans le cas des projets d'infrastructure en cours. Il est toujours difficile cependant de s'en tirer en période de restrictions. Je vais donc vous remercier d'avoir atteint vos objectifs dans le cadre du plan d'action pour la réduction du déficit. Cela aussi est important.

Je tiens en outre à vous remercier de votre présence au Comité aujourd'hui et des renseignements que vous nous avez présentés sur l'audit et sur d'autres questions afin de nous aider à comprendre le fonctionnement de cette société d'État. Vous comptez peut-être nous communiquer d'autres renseignements. Je sais que M. Massé a posé une question concernant la valeur de certaines des propriétés devant être vendues. Je ne suis pas sûr en ce qui concerne M. MacGregor, M. Deltell et d'autres. Je vous prie de faire parvenir les renseignements voulus à notre greffière afin que nous puissions en disposer si nous en avons besoin pour notre rapport.

Merci beaucoup de votre présence.

M. Mark Kristmanson: Merci à vous.

[*Français*]

M. Marc Seaman: Merci.

[*Traduction*]

Le président: La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur.* Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur.*

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act.* Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act.*

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca